



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN PENGAJARAN  
PENGETUA WANITA DENGAN IKLIM SEKOLAH**

**HARIS BIN YUSOH**

**FPP 2003 19**

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN PENGAJARAN  
PENGETUA WANITA DENGAN IKLIM SEKOLAH**

**Oleh**

**HARIS BIN YUSOH**

**Tesis Ini dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk  
Ijazah Master Sains**

**OGOS 2003**

## DEDIKASI

*Buat*

*Isteri*

*dan*

*Anak-Anak*

*“Kejayaan kita adalah apabila kita merasai paling puas  
dengan apa yang kita miliki selepas berusaha untuk  
mendapatkannya”*

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia  
sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains.

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPEMIMPINAN PENGAJARAN  
PENGETUA WANITA DENGAN IKLIM SEKOLAH**

Oleh

**HARIS BIN YUSOH**

**Jun 2003**

**Pengerusi: Foo Say Fooi, Ph.D.**

**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Sejumlah 218 orang guru dari lima buah sekolah menengah dalam daerah Alor Gajah, telah dipilih sebagai sampel kajian. Mereka telah diberi satu set soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian, iaitu (1) Bahagian A, Latar Belakang Guru, (2) Bahagian B, 'The Principal Instructional Management Rating Scale' (PIMRS), untuk mengukur persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengajaran, dan (3) Bahagian C, 'The CFK School Climate Profile' (CFKSCP), untuk mengukur persepsi guru terhadap jenis iklim sekolah. Kebolehpercayaan soal selidik kajian telah dianalisis menggunakan model Alpha Cronbach. Nilai alpha bagi soal selidik PIMRS ialah 0.97, manakala soal selidik CFKSCP ialah 0.94. Hasil kajian mendapati, tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan

terhadap amalan kepemimpinan pengajaran berdasarkan faktor demografi guru kecuali gender ( $t = 2.11, p < .05$ ). Guru lelaki (min = 2.92) telah mempersepsi amalan kepemimpinan pengajaran pengetua wanita lebih positif berbanding guru wanita (min = 2.78). Secara keseluruhannya persepsi guru-guru terhadap amalan kepemimpinan pengajaran pengetua wanita berada dalam kategori “Kerap” (min = 2.83). Peratus guru yang memilih skala “Kerap” (71.1%) dalam mempersepsi amalan kepemimpinan pengajaran pengetua wanita, paling tinggi berbanding skala-skala lain, iaitu “Tidak Pernah” (0.0%), “Jarang-Jarang” (22.9%), dan “Sangat Kerap” (6.0%). Hasil kajian ini juga mendapati 69.7% guru telah mempersepsi iklim sekolah sebagai “Sederhana Terbuka”. Wujud perbezaan persepsi yang signifikan terhadap iklim sekolah berdasarkan faktor demografi, iaitu kategori ( $t = 2.01, p < .05$ ) dan pengalaman ( $F = 3.12, p < .05$ ). Guru siswazah (min = 3.19) dan guru yang berpengalaman 16 – 20 tahun (min = 3.45) telah mempersepsi iklim sekolah lebih positif berbanding guru-guru lain. Selain itu kajian ini juga menunjukkan wujud hubungan positif dan rendah yang signifikan di antara kekerapan amalan kepemimpinan pengajaran dengan iklim sekolah ( $r = 0.35, p < .05$ ). Secara lebih terperinci, setiap dimensi kepemimpinan pengajaran, iaitu Dimensi Pentakrifan Matlamat Sekolah ( $r = 0.27$ ), Dimensi Pengurusan Program-Program Pengajaran ( $r = 0.38, p < .05$ ), dan Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran ( $r = 0.36, p < .05$ ), juga menunjukkan hubungan positif dan rendah dengan iklim sekolah.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in  
fulfilment of the requirement for the degree Master of Science

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRACTICES OF INSTRUCTIONAL  
LEADERSHIP OF THE FEMALE PRINCIPALS AND SCHOOL CLIMATE**

**By**

**HARIS BIN YUSOH**

**June 2003**

**Chairman: Foo Say Fooi, Ph.D.**

**Faculty: Educational Studies**

A total of 218 teachers from five secondary schools in the district of Alor Gajah were selected as samples for this research. There have been given a set of questionnaires consisting three sections namely (1) Section A, Background of respondents, (2) Section B, The Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), that is to measure the perception of teacher towards instructional leadership, and (3) Section C, The CFK School Climate Profile (CFKSCP), use to measure the perception of teachers toward the type school climate. Reliability of the instruments was to analyze using the Alpha Cronbach Model. The alpha value of these PIMRS and CFKSCP are 0.97 and 0.94 respectively. The research does not show any significant difference of the perceptions toward the instructional leadership practice based on teachers' demographic factors except for gender ( $t = 2.11$ ,  $p < .05$ ). Male teachers (mean = 2.92) percept toward the

instructional leadership practice are more positive compared to the female teachers (mean = 2.78). On the whole, the teachers' perceptions toward the practice of the instructional leadership of female principal are in the "Frequent" category (mean = 2.83). The percentage of teachers selecting the "Frequent" scale is the highest (71.1%), compared to other scales which are; "Never" (0.0%), "Seldom" (22.9%), and "Always" (6.0%). This research also reveals that 69.7% of teachers perceived school climate as "Moderately Open". A significant difference is observed among teachers perception base on several demographic factors, which are category ( $t = 2.01$ ,  $p < .05$ ), and experience ( $F = 3.12$ ,  $p < .05$ ). Graduate teachers (mean = 3.19) and teachers with 16 – 20 years experience (mean = 3.45) percept toward the school climate are more positive compared to other teachers. Apart from this, the research also discovers significant existence of a positive and low relationship between practice of instructional leadership and school climate ( $r = 0.35$ ,  $p < .05$ ). For more detail every instructional leadership dimension, which are Interpretation of School Vision Dimension ( $r = 0.27$ ), Educational Programs Management Dimension ( $r = 0.38$ ), and Promote an Academic Learning Climate Dimension ( $r = 0.36$ ), shown positive and low relationship to the school climate.



## PENGHARGAAN

Ucapan terima kasih khusus saya tujukan kepada Dr. Foo Say Fooi, selaku pengerusi Jawatankuasa Penyelia Tesis, Prof. Madya Dr. Zakaria Kasa dan Pn. Rosnani Jusoh sebagai Ahli Jawatankuasa Penyeliaan Tesis, yang telah banyak membantu dan membimbing saya secara langsung dalam menyiapkan tesis ini. Terima kasih juga untuk isteri Rafiah dan Zaleha serta anak-anak yang memahami situasi sukar dalam menyiapkan tesis ini dan sentiasa memberi dorongan sehingga siapnya tesis ini.

Tidak lupa juga diucapkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan, Noridah dan Nor Rashidah yang banyak membantu dan memberi kerjasama yang cukup baik. Juga kepada En. Jemarupin yang banyak memberi bantuan kepakaran dan tenaga.

Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada semua yang terlibat sama ada secara langsung ataupun tidak dalam tesis saya ini.

Haris bin Yusoh

Ogos 2003



Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi Haris bin Yusoh telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 25 Jun 2003 untuk menilai tesis Master Sains beliau yang bertajuk "Hubungan Antara Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Wanita Dengan Iklim Sekolah" mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan-peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa pemeriksa memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah tersebut. Anggota Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

**Maimunah Ismail, Ph.D.**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Foo Say Fooi, Ph.D.**

Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Zakaria Bin Kasa, Ph.D.**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Rosnani Binti Jusoh**

Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)



---

**SHAMSHER MOHAMAD RAMADILI, Ph.D.**

Profesor / Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh : 29 SEP 2003

Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains. Anggota Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Foo Say Fooi, Ph.D.**

Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Zakaria Bin Kasa, Ph.D.**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Rosnani Binti Jusoh**

Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)



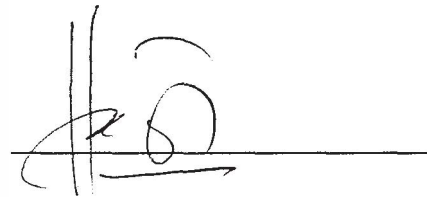
**AINI IDERIS, Ph.D.**

Profesor / Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh : **14 NOV 2003**

## **PENGAKUAN**

Saya mengakui bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi-institusi lain.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a horizontal line, positioned above the printed name.

**HARIS BIN YUSOH**

Tarikh : 8 Ogos 2003

## SENARAI KANDUNGAN

### Halaman

DEDIKASI	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
PENGESAHAN	viii
PENGAKUAN	x
SENARAI KANDUNGAN	xi
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xvi
SINGKATAN	xvii

### BAB

#### I PENGENALAN

Latar Belakang Kajian	1
Pernyataan Masalah	6
Objektif Kajian	8
Soalan Kajian	9
Kepentingan Kajian	10
Batasan Kajian	12
Definisi Operasional	12
Persepsi	12
Kepemimpinan Pengajaran	12
Iklim Sekolah	13

#### II SOROTAN LITERATUR

Pendahuluan	16
Isu Gender dalam Kepemimpinan Pendidikan	16
Konsep Kepemimpinan Pengajaran	21
Pentakrifan Matlamat Sekolah	27
Pengurusan Program Pengajaran	29
Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	29
Konsep Iklim Sekolah	34
Iklim Terbuka	42
Iklim Tertutup	44
Kajian-Kajian Lepas	45
Kajian-Kajian Mengenai Kepemimpinan Pengetua Berdasarkan Gender	45
Kajian-Kajian Mengenai Kepemimpinan Pengajaran	51
Kajian Mengenai Iklim Sekolah	60

III	METODOLOGI	
	Pendahuluan	70
	Reka Bentuk Kajian	70
	Kerangka Konsep	71
	Populasi dan Sampel Kajian	72
	Instrumentasi	77
	Instrumen	77
	Kesahan dan Kebolehpercayaan	84
	Pengumpulan Data	87
	Penganalisan Data	89
	Statistik Deskriptif	89
	Statistik Inferensi	90
IV	DAPATAN	
	Pengenalan	93
	Latar Belakang Responden	93
	Persepsi Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengajaran	95
	Perbezaan Persepsi Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengajaran	98
	Persepsi Terhadap Jenis Iklim Sekolah	101
	Persepsi Terhadap Faktor Iklim	102
	Perbezaan Persepsi Terhadap Jenis Iklim	103
	Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Pengajaran dengan Iklim Sekolah	108
	Hubungan antara Kepemimpinan Pengajaran dengan Iklim Sekolah	108
	Hubungan antara Dimensi Kepemimpinan Pengajaran dengan Iklim Sekolah	109
V	RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN	
	Pendahuluan	110
	Rumusan	110
	Rumusan Kajian	115
	Perbincangan	117
	Persepsi Terhadap Kepemimpinan Pengajaran	117
	Persepsi Terhadap Iklim Sekolah	123
	Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Pengajaran Dengan Iklim Sekolah	127
	Implikasi Dapatan Kajian	130
	Cadangan	133
	Cadangan Kajian Lanjut	137
	BIBLIOGRAFI	138

BIBLIOGRAFI	138
LAMPIRAN	149
BIODATA PENULIS	163

## SENARAI JADUAL

No . Jadual		Halaman
2.1	Dimensi dan Fungsi Kepemimpinan Pengajaran	26
3.1	Taburan Pengetua di Zon Dalam Negeri Melaka Mengikut Gender	72
3.2	Senarai Sekolah Menengah Dalam Zon Alor Gajah dan Gender Pengetua	73
3.3	Taburan Populasi Guru Mengikut Sekolah Pensampelan	75
3.4	Taburan Item Soal Selidik Kepemimpinan Pengajaran Mengikut Dimensi dan Fungsi	79
3.5	Skala Amalan Kepemimpinan Pengajaran	79
3.6	Jadual Skor Min	80
3.7	Skala Profil Iklim Sekolah	80
3.8	Analisis Item Faktor Iklim Sekolah	82
3.9	Taburan Alpha Item dan Bilangan Item Instrumen Kajian	86
3.10	Pemilihan Alat Statistik yang Sesuai Berasaskan Skala Pengukuran	90
4.1	Taburan Responden Mengikut Faktor Demografi	95
4.2	Skala kekerapan amalan kepemimpinan pengajaran	96
4.3	Analisis Amalan Kepemimpinan Pengajaran	97
4.4	Taburan Kekerapan Pengetua Wanita Mengamalkan Kepemimpinan Pengajaran Di Sekolah	98
4.5	Perbezaan Min (Ujian-t) Persepsi Responden Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Gender, Kategori, Jawatan, dan Gred Sekolah	99

4.6	Perbezaan Min (ANOVA) Persepsi Responden Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Ras, Umur, dan Pengalaman.	100
4.7	Kekerapan Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepemimpinan Pengajaran Berdasarkan Gender	101
4.8	Taburan Kekerapan Persepsi Guru Terhadap Jenis Iklim Sekolah	102
4.9	Kekerapan dan Skor Min Persepsi Guru Terhadap Faktor Iklim Sekolah	103
4.10	Perbezaan Min (Ujian-t) Persepsi Responden Terhadap Jenis Iklim Sekolah Berdasarkan Kategori, Gender, Jawatan, dan Gred Sekolah	104
4.11	Perbezaan Min (ANOVA) Persepsi Responden Terhadap Jenis Iklim Sekolah Berdasarkan Pengalaman, Ras, dan Umur	105
4.12	Kekerapan Persepsi Guru Terhadap Iklim Sekolah Berdasarkan Kategori dan Pengalaman	106
4.13	Ujian Pos Hoc Scheffe bagi pengalaman <5TH, 6 – 10TH, 11 – 15TH, 16 – 20TH dan >21TH.	107
4.14	Keputusan Ujian Korelasi Pearson untuk Melihat Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Pengajaran dengan Iklim Sekolah	109



## SENARAI RAJAH

No. Rajah	Halaman
2.1 Empat Faktor Iklim	40
3.1 Kerangka Kajian	71
3.2 Skor Profil Iklim Sekolah	84

## SENARAI SINGKATAN

1. ANOVA : Analysis of Variance
2. BPPP : Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
3. CAP : California Achievement Program
4. CES : Classroom Environmental Scale
5. EPRD : Educational Planning and Research Department
6. FPPUPM : Fakulti Pengajian Pendidikan Universiti Putra Malaysia
7. GPK : Guru Penolong Kanan
8. GPKHEM : Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
9. IAQ : Instructional Activity Questionnaire
10. ICI-T : Instructional Climate Inventory-T
11. ILI : Instructional Leadership Inventory
12. JPN : Jabatan Pendidikan Negeri
13. KPM : Kementerian Pendidikan Malaysia
14. LBDQ : Leadership Behavior Description Questionnaire
15. MCQ : Multifactor Leadership Questionnaire
16. OCQ : Organizational Commitment Questionnaire
17. PIMRS : Principal Instructional Management Rating Scale
18. SMK : Sekolah Menengah Kebangsaan
19. SPSS : Statistical Package for The Social Sciences
20. SLA : Substitutes for Leadership Scale
21. TES : Teacher Efficacy Scale
22. TTS : Teacher Satisfaction Survey

## BAB I

### PENGENALAN

#### Latar Belakang Kajian

Peranan wanita di dalam pembangunan negara dan masyarakat tidak dapat dinafikan lagi. Kerjaya kini telah menjadi sebahagian daripada rutin seharian wanita. Menurut Syarifah Hayaati (2003), peranan wanita di dalam kerjaya sangat diperlukan khususnya dalam bidang-bidang tertentu seperti pendidikan, perbidanan, kejururawatan, kedokteran, perundingan, kesetiausahaan, dan pentadbiran. Menurut beliau lagi, wanita juga telah terbukti boleh memainkan peranan yang berkesan sebagai “thin-tank” dalam perundingan, pembuatan keputusan, penggubalan dasar dan undang-undang.

Dalam bidang pendidikan, penglibatan kaum wanita ternyata telah melebihi kaum lelaki. Statistik Kementerian Pendidikan Malaysia menunjukkan jumlah guru di seluruh negara pada tahun 2002 ialah 2,027,087. Dari jumlah ini 1,025,565 adalah guru wanita manakala 1,001,522 adalah lelaki (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2002). Ini memberi gambaran, hampir 25,000 orang guru wanita telah melebihi guru lelaki. Fenomena ini menunjukkan kecenderungan kemungkinan suatu ketika nanti jawatan pengetua sekolah akan didominasi oleh kaum wanita.

Sebagai pengetua yang berperanan menerajui organisasi sekolah ke arah kecemerlangan dan kegemilangan pendidikan, pengetua wanita sering menghadapi cabaran dalam perbandingan dengan pengetua-pengetua lelaki. Cabaran utama pengetua wanita ialah keraguan terhadap kemampuan mereka untuk membawa sekolah ke arah kecemerlangan (Inner, 2003). Justeru itu banyak penulisan dan kajian-kajian untuk melihat keberkesanan kepemimpinan pengetua wanita telah dijalankan sama ada di dalam mahupun di luar negara. Antaranya ialah kajian yang dijalankan oleh Delisio, (2001), Shareena, (2001), Sharifa, (1999), Lai & Yin, (1999), Bloom & Munro, (1995), Greene, (1995), Stone, (1994), Lather, 1991), dan beberapa penulis lain lagi. Kajian ini merupakan manifestasi terhadap keraguan masyarakat terhadap kemampuan wanita dalam mengemudi sesebuah organisasi.

Tanggapan masyarakat umum dan guru-guru terhadap konsep keberkesanan pengetua adalah berbeza. Masyarakat mengukur keberkesanan dan prestasi seseorang pengetua berdasarkan pencapaian keputusan peperiksaan yang cemerlang. Masyarakat juga beranggapan pengetua yang cemerlang berjaya mentadbir sekolahnya dengan berkesan sehingga membawa kepada kejayaan dan kecemerlangan pelajar sama ada dalam bidang akademik, ko-kurikulum serta sahsiah yang mulia (Shahril @ Charil, 2000). Untuk menghasilkan kecemerlangan ini, kemantapan pengurusan dan ketegasan dalam kepemimpinan sangat diperlukan. Dengan sifat-sifat "feminine" yang dimiliki oleh pengetua wanita, kemampuan mereka menghasilkan kecemerlangan ini adalah diragukan, berbanding lelaki yang bersifat "masculine" (Inner, 2003). Menurut Inner (2003), nilai "masculine" yang terdapat pada

seseorang lelaki menyebabkannya memiliki sifat-sifat yang objektif, agresif, mengawal, berfikiran terbuka dan “autonomous”, sebaliknya nilai “feminine” menjadikan wanita secara semula jadinya penyayang, lembut, “intuitive”, sensitif, mengambil berat, keibuan dan lebih berhati-hati. Menurut Delisio, (2001), dengan nilai “feminine” ini, jangkaan masyarakat yang diharapkan daripada pengetua wanita tidak seperti jangkaan yang diharapkan daripada lelaki. Dalam satu laporan disertasi kedoktoran oleh Bush (2001), beliau merumuskan, walaupun terdapat pengetua wanita yang berjaya mentadbir sekolah dengan cemerlang, namun kecemerlangan itu adalah dengan sokongan suami dan “mentor” yang menjadi “role model”. Ini jelas menampakkan keraguan terhadap kebolehan wanita mentadbir sekolah ke arah kecemerlangan.

Walaupun kepemimpinan pengetua yang selalu dikaitkan dengan kecemerlangan pelajar, namun sumbangan guru-guru mata pelajaran tidak boleh dilupakan begitu saja. Komitmen guru-guru terhadap tugas dan tanggung jawab mengajar murid-murid sebenarnya adalah penyumbang utama kepada kecemerlangan akademik mereka. Bagi guru-guru, kecemerlangan pengetua adalah apabila pengetua, sama ada lelaki mahupun wanita, berjaya mewujudkan suasana iklim sekolah yang baik. Suasana iklim sekolah yang baik ialah apabila masyarakat sekolah tersebut mengamalkan nilai-nilai hormat-menghormati, saling mempercayai, melaksanakan pembaharuan dalam pengajaran dan pembelajaran, peningkatan akademik, peluang bersama, semangat kekitaan, moral, dan kasih sayang (C.F. Kettering, 1974, dalam Kalaiselvam, 2000). Walaupun wanita selalunya dikaitkan dengan nilai dan ciri-ciri kelembutan,

mengambil berat, teliti, cermat, prihatin, dan lain-lain lagi namun kepemimpinan mereka belum menjamin terbentuknya iklim yang baik di sekolah (Inner, 2003).

Komitmen guru-guru ini sebenarnya merupakan hasil dorongan stail kepemimpinan pengetua yang berjaya membentuk suasana iklim sekolah yang baik. Iklim sekolah menjadi amat penting dalam menghasilkan kecemerlangan kerana iklim sekolah menyumbang kepada kepuasan kerja guru-guru dan staf sekolah. Suasana iklim yang sihat dan terbuka akan membentuk persekitaran kerja yang kondusif, memberi ruang yang selesa untuk guru-guru bekerja, dan seterusnya menjadikan proses pengajaran dan pembelajaran amat berkesan (Freiberg, 1996). Untuk itu, pengetua bukan sahaja berperanan sebagai seorang pemimpin pentadbiran semata-mata, tetapi juga sebagai pemimpin pengajaran, sebagai mana pendapat Sweeney (1982) yang mengatakan, sebagai pemimpin pengajaran, antara tugas utama pengetua ialah untuk menyediakan dan mengekalkan suasana atau iklim sekolah yang kondusif.

Menurut Sweeney (1982) lagi, seorang pengetua yang berkesan akan mewujudkan iklim atau suasana sekolah yang teratur, aman dan menyeronokkan, sesuai dengan pembelajaran di sekolah. Adalah amat penting bagi seseorang pengetua memahami perkaitan antara pengurusan dan iklim sekolah kerana iklim sekolah terbentuk daripada faktor-faktor pengurusan yang dikawal oleh pengetua (Owen, 1998). Ini termasuklah faktor-faktor fizikal dan kemudahan yang diusahakan oleh pengetua, sebagaimana menurut Freiberg (1996), walaupun hanya dengan sedikit perubahan yang dilakukan ke atas sekolah dan bilik darjah, sudah cukup untuk memberi kesan yang signifikan

kepada iklim sekolah. Kepemimpinan pengetua seharusnya dapat menambat hati semua staf dan pihak-pihak yang terlibat dengan sekolah agar mereka dapat membentuk satu jalinan sokongan yang mampu mengadakan perubahan.

Ketiadaan iklim yang kondusif pada dasarnya disebabkan oleh kelemahan-kelemahan yang ada pada seseorang pengetua (Fatimah, 1998). Menurut Booth, Bulach dan Pickett (1998), terdapat beberapa tingkah laku pengetua yang dianggap negatif yang menyebabkan guru-guru menarik diri dan tidak mendapat kepuasan bekerja di bawah kepemimpinannya. Antaranya ialah hubungan kemanusiaan yang lemah, tidak prihatin, menunjukkan sikap tidak percaya kepada guru-guru dan kemahiran komunikasi yang lemah. Tingkah laku ini selain memberi kesan kepada guru-guru, juga menyumbang kepada tahap disiplin pelajar yang rendah. Menurut Sugai dan Horner (2001), tahap disiplin pelajar yang rendah akan menyebabkan menurunnya keberkesanan, kecekapan dan kesesuaian proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Bagi memastikan semua pengetua yang memimpin masyarakat sekolah tidak memiliki tabiat dan tingkah laku negatif ini, pelbagai usaha telah dijalankan oleh Kementerian Pendidikan. Kursus Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (National Professional Qualification of Headship – NPQH) yang dianjurkan oleh Kementerian Pendidikan di peringkat diploma adalah satu usaha terbaru untuk menghasilkan pengetua dan guru besar yang benar-benar berkemahiran dan cekap, malah ia menjadi syarat yang mesti dilalui oleh bakal pengetua. Pengetua sendiri mestilah bersedia untuk menjadi seorang pengurus yang cemerlang, sama ada dengan menghadiri kursus atau seminar berkaitan pengurusan dan kepemimpinan pengetua. Latihan dan kursus-kursus ini adalah

bertujuan untuk membekalkan kecekapan kepada pengetua memimpin masyarakat sekolah ke arah pembentukan iklim dan budaya sekolah yang baik.

### **Pernyataan Masalah**

Pengalaman bekerja di bawah kepemimpinan seorang pengetua wanita dan rungutan daripada rakan-rakan yang menghadapi situasi yang sama di sekolah-sekolah lain telah menimbulkan satu keraguan tentang keberkesanan pengurusan pengetua berasaskan gender. Penulisan dan kajian-kajian yang dijalankan berkaitan dengan keberkesanan pengetua berasaskan gender secara tidak langsung telah mengukuhkan lagi keraguan terhadap kemampuan pengetua wanita menghasilkan kecemerlangan sekolah. Kajian-kajian yang dijalankan ini bagi membuktikan sama ada keraguan yang timbul ini berasas atau tidak. Walau bagaimanapun Bush (2001), dengan jelas menunjukkan keraguannya dengan mengatakan bahawa kejayaan pengetua wanita adalah atas dorongan kaum lelaki, iaitu suami, seperti yang dinyatakan sebelum ini.

Keraguan masyarakat terhadap kemampuan pengetua wanita sebenarnya lebih bersifat prejudis gender. Masyarakat menganggap kerjaya sebagai suri rumah tangga bagi seorang wanita lebih dominan dan boleh mengganggu tugas dan tanggungjawab pengetua. Oleh itu sekiranya wanita diberi tanggungjawab mengurus di sekolah, tanggungjawab pengurusan itu hanya sesuai dalam hal-hal yang berkaitan dengan menguruskan murid-murid sama seperti tanggungjawab keibuan dalam rumah tangga (Grogan, 1996).



Timbulnya masalah ini mungkin disebabkan beban tugas pengetua yang berat sebagai mana pendapat Holtkamp (2002) yang mengatakan bahawa tugas dan tanggungjawab pengetua wanita sangat luas dalam pelbagai bidang dan memerlukan mereka membuat keputusan yang segera. Mereka mesti peka terhadap apa yang dilihat oleh orang lain serta berupaya membina strategi kejayaan yang proaktif (Wesson, 1998). Ketiadaan satu garis panduan atau pendekatan dalam pengurusan sekolah ditambah dengan beban tugas yang banyak boleh menimbulkan suasana yang bercelaru (disorganized), hubungan kemanusiaan yang lemah, tidak prihatin, menunjukkan sikap tidak percaya kepada guru-guru dan kemahiran komunikasi yang lemah (Booth, Bulach dan Pickett, 1998). Lemahnya hubungan kemanusiaan dalam organisasi boleh menyumbang kepada rasa tidak puas hati ahli-ahlinya.

Menurut Shahril @ Charil (2000), peranan pengetua dalam kepemimpinan pengajaran meliputi aktiviti menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, pencapaian matlamat dan misi sekolah. Walaupun peranan ini agak sukar dilaksanakan kerana beban tugas yang banyak tetapi peranan yang digariskan melalui amalan kepemimpinan pengajaran boleh menjelaskan perkara yang patut diberi keutamaan.

Justeru itu satu kajian perlu dilaksanakan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan pengajaran pengetua wanita di sekolah dan hubungannya